

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA ORGANISASI DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA KOPERASI  
AGROBISNIS TARUTAMA NUSANTARA (TTN) JEMBER****THE INFLUENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS, ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE  
THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN  
TARUTAMA NUSANTARA (TTN) AGROBISNIS COOPERATION****Yunita Tri Handayani**

Program Pascasarjana Universitas Jember

**ABSTRAK**

Koperasi adalah suatu perkumpulan orang-orang dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama. Koperasi Tarutama Nusantara (TTN) Jember merupakan salah satu koperasi terbesar di Kota Jember yang bergerak di bidang eksportir tembakau ke Bremen Jerman. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 98 responden yaitu karyawan KOPA TTN Jember. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan *software SPSS 18*. Sedangkan *trimming theory* akan dilakukan jika ada variabel yang tidak signifikan dengan cara menghilangkan jalur yang tidak signifikan tersebut. Berdasarkan hasil analisis jalur (*Path Analysis*) diketahui bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB; budaya organisasi tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB; motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Jadi, terdapat 2 jalur yang menunjukkan tidak signifikan sehingga perlu dilakukan *Trimming theory* dengan menghilangkan jalur variabel budaya organisasi dalam penelitian.

**Kata Kunci** :Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Karyawan.

**ABSTRACT**

Cooperative is a group of people which has goal for increasing together welfare. Koperasi Tarutama Nusantara (TTN) Jember is a big cooperative in Jember city which engages in the field of exportir tobacco to Bremen Jerman. This research is a kind of explanatory research with quantitative approach by sampel as much as 98 respondent is KOPA TTN Jember employees. For analyzing variable causal relationship and hypotesis test, so analyse tools which use is *Path Analysis* by software SPSS 18. While *Trimming theory* do to variable is not significant by delete insignificant. Based of *Path Analysis* result known that the individual characteristic have positive and significant to employee performance; organizational culture not have positive and significant to employee performance. While, work motivation have positive and significant to employee performance through OCB; organizational culture not have positive and insignificant to employee performance through OCB; work motivation have positive and significant

to employee performance through OCB. So, there is two lines which show not significant and need do *Trimming theory* by delete organizational culture variable in research.

**Keywords:** Individual Characteristics, Organizational Culture, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance.

## PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu pendorong pertumbuhan ekonomi yang berbasis ekonomi kerakyatan. Koperasi merupakan badan usaha yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan anggota. Koperasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi semua kalangan masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan. Perkembangan koperasi saat ini didukung oleh perkembangan usaha kecil dan menengah (UKM) di Jawa Timur dan khususnya di kota Jember yang semakin pesat. Koperasi Tarutama Nusantara (TTN) Jember merupakan salah satu koperasi terbesar di Kota Jember yang bergerak di bidang eksportir tembakau ke Bremen Jerman. Pencapaian tujuan utama KOPA TTN Jember tersebut membutuhkan kerja sama antar pihak internal maupun eksternal, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya telah memiliki karyawan dengan sistem karyawan tetap yang memiliki peran penting yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan tetap pada KOPA TTN Jember mempunyai karakteristik individu dan motivasi kerja yang beragam, sehingga dibutuhkan budaya organisasi dan pemahaman mengenai budaya organisasi tersebut dalam setiap aktivitas pekerjaan guna untuk mempersatukan setiap individu kedalam ruang lingkup organisasi. Adanya karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja dapat dijadikan indikasi adanya perilaku OCB pada seorang karyawan yang akan meningkatkan kinerja. Pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja karyawan dalam KOPA TTN Jember masih mengalami beberapa kendala dimana rata-rata kinerja karyawan KOPA TTN Jember dipengaruhi oleh karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang kurang kondusif.

Keanekaragaman karakteristik individu dalam organisasi cukup tinggi, sehingga kemampuan sumber daya manusia tersebut sebagai "*agent of change*" juga berbeda-beda. Fenomena-fenomena karakteristik individu pada KOPA TTN Jember yaitu terlihat dari rekap data karyawan KOPA TTN Jember sebagian besar (45%) pendidikan karyawan adalah SMU (Sekolah Menengah Atas) dan masa kerja masih dibawah 5 tahun. Selain dilihat dari faktor karakteristik individu yang mempengaruhi peningkatan kinerja, juga perlu diperhatikan tentang faktor budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah alat untuk melakukan beberapa fungsi dalam mengatasi permasalahan anggota-anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya baik internal maupun eksternalnya. Namun pada KOPA TTN Jember kendala tentang budaya organisasi masih saja terlihat. Hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya fenomena tentang budaya organisasi seperti adanya pelanggaran ketentuan Jam Kerja seperti terlambat datang pada rekapitulasi *finger print*, pulang sebelum waktunya dan Ijin tidak masuk kerja karena alasan keluarga atau sakit yang melebihi 3 x dalam satu bulan, sehingga pihak koperasi telah dirugikan karena penyelesaian tugas yang seharusnya sesuai dengan penetapan kebijakan organisasi harus tertunda.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Sutrisno (2009) motivasi adalah suatu sikap atau dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Fenomena rendahnya motivasi juga terjadi pada sebagian karyawan dilingkungan KOPA TTN Jember terkait dengan integritas, orientasi pelayanan dan disiplin yang ditunjukkan dengan adanya komplain layanan dari *owner* atau pemilik perusahaan karena adanya

beberapa karyawan yang tidak mau kerja lembur dan sering menunda penyelesaian tugas kantor. Perilaku *extra-role* dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan orang yang menampilkan perilaku OCB disebut sebagai karyawan yang baik (*good citizen*). Menurut Arina (2008:50) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan kecenderungan pada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan prososial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut. Sedangkan fenomena OCB yang masih tampak pada KOPA TTN Jember dapat dilihat dari masih adanya karyawan yang bersikap individu dalam artian kurang adanya rasa saling menolong sesama karyawan khususnya di bidang pelayanan konsumen, kurangnya rasa toleransi dan besar hati saat koperasi mengalami kerugian dan kendala sarana prasarana terkait pekerjaan yang kadang terjadi dan tidak adanya toleransi rasa memiliki dan menjaga sarana prasarana dalam kantor seperti tidak mematikan lampu atau komputer setelah selesai melakukan pekerjaannya.

Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut Anwar (2006:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan dari segi kinerja karyawan yakni masih adanya karyawan yang belum memiliki inisiatif dalam bekerja sehingga masih perlu diberitahu atau diinstruksikan terlebih dahulu oleh pimpinan

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan serta disesuaikan dengan masalah penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. H1: Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
2. H2 :Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
3. H3 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
4. H4 : Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Koperasi Agrobisnis

Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.

5. H5 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
6. H6 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Karakteristik Individu

Karakteristik individu dalam suatu organisasi akan mempengaruhi hasil serta kepuasan kerja dalam pelaksanaan tugas. Salah satu faktor yang paling mudah untuk menganalisis atau menilai seseorang adalah melalui karakteristik biografinya, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja yang dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerjanya. Menurut Miftah (2012:10), setiap manusia mempunyai karakteristik individu yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya.

Ada beberapa faktor dari karakteristik individu, antara lain :

#### 1) Usia

Menurut Poerwadarminta (2012:13) berdasarkan kamus umum Bahasa Indonesia menyatakan bahwa usia (umur) adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan).

#### 2) Jenis Kelamin

Ada beberapa pendapat yang mengatakan bahwa ada perbedaan kecil (pria dan wanita) yang mempengaruhi kinerja, tetapi ada juga pendapat yang mengatakan bahwa tidak ada perbedaan konsisten pria dan wanita dalam memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan, kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar, yang dalam hal ini ada asumsi bahwa tidak ada perbedaan yang berarti dalam hal produktivitas antara pria dan wanita (Rivai, 2012:13).

#### 3) Pendidikan

Pendidikan merupakan proses pembelajaran melalui proses dan prosedur sistematis yang terorganisir baik teknis maupun manajerial yang berlangsung dalam waktu yang relatif lama.

#### 4) Kemampuan

Perihal kemampuan biasanya sangat berkaitan sekali dengan karakteristik individu. Kemampuan (*Ability*) berarti kapasitas seseorang untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

### Budaya Organisasi

Muchlas (2013:69) menyatakan bahwa manusia dipengaruhi oleh kebudayaan yang ada di lingkungan, baik itu lingkungan tempat tinggal maupun lingkungan pekerjaannya, begitu pula dengan organisasi. Organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku atau fleksibel, tidak bersahabat atau suka membantu, ada yang inovatif atau konservatif. Sehingga banyak pendapat yang menyatakan bahwa budaya memiliki peran penting dalam kehidupan para anggota organisasinya. Mc Kenna dan Beech (2013:150) mengemukakan bahwa indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Filosof yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien.

- 2) Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi.
- 3) Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja.
- 4) Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima dalam organisasi.
- 5) Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

Robbins dan Judge (2013:74) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

### **Motivasi Kerja**

Menurut Robbins (2012:17), motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Moh As'ad (2012:18) memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*. Motivasi sebagai pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Bertolak dari kata motivasi tadi, maka motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dengan kata lain "pendorong semangat kerja".

Indikator dari variabel motivasi kerja adalah:

- 1) Kerjasama: kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang untuk mencapai tujuan bersama
- 2) Tanggung jawab: kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang karyawan sebagai akibat dari pekerjaan yang telah dilakukannya
- 3) Semangat kerja: keinginan dan kesungguhan seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- 4) Kemauan: dorongan keinginan yang ada dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal.
- 5) Program kerja: suatu rencana kegiatan organisasi yang dibuat untuk jangka waktu tertentu yang sudah disepakati oleh pengurus organisasi.
- 6) Jabatan: kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang karyawan dalam sebuah organisasi.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dwi (2004:1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan", dan merupakan salah satu bentuk perilaku proporsial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Indikator dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

- 1) *Altruism*, merupakan suatu bentuk perilaku seorang karyawan dengan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya.
- 2) *Civic virtue*, merupakan suatu bentuk perilaku yang ditujukan dengan perilaku turut serta secara penuh dan perhatian lebih pada perusahaan sebagai bentuk dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial alamiah dimana individu tersebut bekerja.



- 3) *Conscientiousness*, merupakan suatu bentuk perilaku yang melebihi prasyarat minimum dari organisasi atau perusahaan.
- 4) *Courtesy*, merupakan suatu bentuk perilaku meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- 5) *Sportsmanship*, merupakan suatu bentuk perilaku dengan kemampuan bertoleransi tanpa mengeluh, lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi dari pada aspek-aspek negatifnya.

### Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Desi (2012:21), kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah “prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Susilo (2000:92), kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upaya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Sedangkan menurut Cushway (2002:198), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang ditentukan. 6 kriteria tersebut adalah:

- 1) Kualitas kerja merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.
- 2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- 4) Efektifitas kerja merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian yaitu karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.

Komitmen memiliki arti bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research*. *Explanatory Research*, yaitu penelitian untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesis. Hipotesis itu sendiri menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan/dipengaruhi ataukah tidak oleh variabel lainnya (Faisal, 2007:21). Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*Path Analysis*), sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti ingin mengetahui pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.

### Populasi dan Sampel

Dikarenakan jumlah karyawan tetap pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember yang berjumlah 129 orang, maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Agrobisnis

Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember sebanyak 129 karyawan. Memperhatikan pernyataan diatas, karena jumlah populasi lebih dari 100 orang, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Menurut Sugiyono (2006:120) metode *proportional random sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dengan *proportional random sampling*. Selanjutnya dari masing-masing strata diambil ukuran sampel secara proposional dengan jumlah sampel yang terpilih 98 orang diperoleh dari 129 orang karyawan dengan persen kelonggaran 5% menggunakan pendapat Slovin

#### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

1. Karakteristik Individu (X1)  
Menurut Rivai (2011:231) menyatakan bahwa karaktersitik individu pada dasarnya dibentuk oleh kepribadian dan pengalaman yang dimiliki seseorang yang membedakannya dengan orang lain.
2. Budaya Organisasi (X2)  
Robbins dan Judge (dalam Sunyoto dkk, 2011:149) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.
3. Motivasi Kerja (X3)  
Menurut Suwadi (2012:17), motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (Z)  
Arina (2008:50) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kecenderungan pada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan prososial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.
5. Kinerja Karyawan (Y)  
Menurut Lisda (2012:13) kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan.

#### **Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel bebas, variabel antara dan variabel terikat dalam kuesioner adalah menggunakan Skala Likert (*Likert Scale*) dengan skala penilaian (skor) 1 sampai dengan 5 dengan pilihan jawaban untuk masing-masing *item* pertanyaan adalah “Sangat Setuju (SS)”, “Setuju (S)”, “Netral (N)”, “Tidak Setuju (TS)”, “Sangat Tidak Setuju (STS)”. Masing-masing pilihan jawaban diberi nilai 1 untuk jawaban ekstrim negatif dan nilai 5 untuk jawaban ekstrim positif.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135). Data yang akan diambil dalam penelitian ini adalah berupa data primer sedangkan metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung (Sugiyono, 2005:135)

#### **Pengujian Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen**

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson product Moment*.. Sedangkan, Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *alpha* ( $\alpha$ ) yang digunakan dalam model *Cronbach*. Uji reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 (Imam, 2005:42),

#### **Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis**

Dalam perhitungan pengolahan data, peneliti menggunakan alat bantu yang berupa program aplikasi komputer yaitu *SPSS versi 18.0* dan analisis Jalur (*path analysis*) dengan uji Hipotesis dan *Trimming Theory*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Dari seluruh sampel pegawai wanita sejumlah 71 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain:

1. Sebagian besar usia responden karyawan KOPA TTN Jember dalam penelitian ini adalah berusia produktif yakni antara 20-30 tahun sebanyak 35 orang (35,7 %).
2. Sebagian besar pendidikan terakhir responden karyawan KOPA TTN Jember dalam penelitian ini adalah Sarjana (S1) sebanyak 40 orang (40,5%).
3. Masa kerja responden karyawan KOPA TTN Jember dalam penelitian ini yang paling banyak adalah 17-23 tahun yaitu sebanyak 36 orang (36,5%).
4. Sebagian besar jenis kelamin responden karyawan KOPA TTN Jember dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 70 orang (71,4%).

### Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1: Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
2. Hipotesis 2 :Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
3. Hipotesis 3 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
4. Hipotesis 4 : Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
5. Hipotesis 5 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
6. Hipotesis 6 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,324 dengan  $p$ -value sebesar 0,015. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,015 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Dan hipotesis yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KOPA TTN Jember terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima, artinya semakin baik karakteristik individu seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada KOPA TTN Jember. Hal ini didukung data statistik deskriptif responden bahwa KOPA TTN Jember mempunyai karakteristik individu yang baik, dan



rata-rata karyawan memilih skor 4 (setuju) dengan adanya perbedaan karakteristik individu dari enam indikator. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu yang baik akan membantu dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Thoha (dalam Suwadi, 2012:10), individu membawa karakternya kedalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Ini semua adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan dibawa pada saat memasuki lingkungan organisasi baru, yakni organisasi atau perusahaan. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa faktor dari kinerja karyawan salah satunya adalah karakteristik individu. Setiap manusia sebagai individu mempunyai karakteristik yang berbeda dan perbedaan ini menggambarkan bahwa karakteristik individu setiap manusia tidak sama antara seseorang dengan orang yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan KOPA TTN Jember.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar -0,028 dengan  $p$ -value sebesar 0,743. Karena nilai  $p$ -value lebih besar daripada  $\alpha$  ( $0,743 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima atau  $H_2$  ditolak. Dengan demikian tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KOPA TTN Jember tidak terbukti kebenarannya atau  $H_2$  ditolak. Artinya, budaya organisasi pada karyawan KOPA TTN Jember cukup baik namun jika tidak didukung dengan adanya pemahaman tentang fungsi budaya organisasi yang baik oleh karyawan maka kinerja karyawan kurang meningkat.

Hal ini dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan KOPA TTN Jember memilih skor 3 (netral) dengan adanya budaya organisasi dari lima indikator. KOPA TTN Jember mempunyai budaya organisasi yang baik namun kurang adanya pemahaman mengenai fungsi budaya organisasi sehingga budaya organisasi yang ada kurang maksimal dan berjalan kurang baik seperti kurang disiplinnya sebagian besar karyawan untuk bekerja, sebagai contoh ketika jam masuk kerja seharusnya karyawan memulai pekerjaannya tapi sebaliknya mereka bersantai untuk menikmati sarapan atau sekedar berbincang dengan yang lain. Budaya organisasi yang telah diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan antar satu dengan yang lain tidaklah sama, tetapi mereka mempunyai tujuan yang sama yaitu memajukan perusahaan yang mereka miliki.

Menurut Robbins (2007:516), budaya organisasi sebagai tatanan sistem yang terus menerus dikembangkan yang meliputi empat fungsi, yaitu budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya, budaya organisasi memberikan identitas bagi anggota-anggota organisasi, budaya mendorong timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang, dan budaya organisasi merupakan perekat sosial diantara sesama anggota organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan jika tidak didukung oleh pemahaman fungsi dari budaya organisasi itu sendiri oleh karyawannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KOPA TTN Jember, karena dalam menjalankan aktifitas kinerja karyawan, perusahaan harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya organisasi kepada seluruh karyawan sehingga karyawan mampu merealisasikan budaya organisasi ke dalam aktifitas kerjanya.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,370 dengan  $p$ -value sebesar 0,013. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,013 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau  $H_3$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan KOPA TTN Jember terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima. Artinya, semakin baik motivasi kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan pada KOPA TTN Jember. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan KOPA TTN Jember mempunyai motivasi kerja yang baik, dan rata-rata karyawan memilih skor 5 (sangat setuju) dengan adanya motivasi kerja dari enam indikator. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang baik akan membantu dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Robbins (1996:P.224), bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Apabila seorang karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat pula. Kondisi yang demikian dapat berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan secara maksimal. Dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan KOPA TTN Jember.

### **Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB**

Pengujian variabel karakteristik individu ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,097 dengan  $p$ -value sebesar 0,015. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,015 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau  $H_4$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hipotesis yang menyatakan karakteristik individu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan KOPA TTN Jember terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima. Dalam hal ini semakin baik karakteristik individu seorang karyawan maka akan semakin baik pula tingkat OCB karyawan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada KOPA TTN Jember.

Zurasaka (2008), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB sebagai berikut: budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Sehingga jika seseorang mempunyai karakteristik individu dengan kepribadian yang baik, maka akan menunjang terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan dapat dikatakan pula semua bentuk perilaku OCB karyawan sangat bermanfaat dan berpengaruh bagi perusahaan itu sendiri dalam meningkatkan kinerja karyawan KOPA TTN Jember.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB**

Pengujian variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar -0,023 dengan  $p$ -value sebesar 0,743. Karena nilai  $p$ -value lebih besar daripada  $\alpha$  ( $0,743 > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima atau  $H_2$  ditolak. Dengan demikian tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hipotesis yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan KOPA TTN Jember tidak terbukti kebenarannya atau  $H_5$  ditolak. Artinya, budaya organisasi suatu perusahaan akan semakin baik jika didukung dengan adanya

pemahaman budaya organisasi yang benar dan tingginya tingkat OCB oleh karyawan sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada KOPA TTN Jember.

Budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat digunakan sebagai kehandalan daya saing perusahaan dalam menghadapi perusahaan lain. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan KOPA TTN Jember, karena untuk pencapaian tujuan perusahaan, pembentukan budaya organisasi harus mengikuti perubahan dan perkembangan zaman untuk membentuk filosofi, nilai-nilai, dan norma-norma organisasi yang dapat menimbulkan suatu perilaku OCB terhadap perusahaan.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB**

Pengujian variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,156 dengan  $p$ -value sebesar 0,013. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,013 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak atau  $H_6$  diterima. Dengan demikian ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Sehingga, hipotesis yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada karyawan KOPA TTN Jember terbukti kebenarannya atau  $H_6$  diterima. Artinya, semakin baik motivasi kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula tingkat OCB karyawan, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan pada KOPA TTN Jember.

Menurut Malayu Hasibuan (2007:142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut: keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*), keinginan untuk suatu posisi (*The Desire to Position*), keinginan untuk suatu kekuasaan (*The Desire to Power*), keinginan akan pengakuan (*The Desire to Recognition*). Oleh karena itu motivasi kerja sangat dibutuhkan karyawan perusahaan guna untuk memberikan dampak yang positif terhadap perusahaannya. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mengakibatkan OCB karyawan meningkat secara signifikan, serta secara tidak langsung pula akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Karakteristik individu ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- Motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- Karakteristik individu ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- Budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember.
- Motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) pada Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara

(KOPA TTN) Jember.

Dari kesimpulan diatas menunjukkan ada beberapa pengaruh variabel yang tidak signifikan, sehingga dilakukan *trimming theory* dengan menghilangkan pengaruh variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y), dan variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z).

### Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran sebagai berikut :

a. Bagi pihak Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel karakteristik individu dan motivasi kerja mampu meningkatkan OCB dan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak memberikan dampak positif bagi OCB dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hendaknya pihak Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (KOPA TTN) Jember tetap mempertahankan dan meningkatkan karakteristik individu yang baik pada perusahaan, serta memberikan motivasi kerja terhadap setiap individu organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dengan selalu memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan faktor-faktor tersebut, seperti memberikan pendidikan atau pelatihan khusus agar kemampuan dan pengalaman individu organisasi lebih dapat ditingkatkan, memberikan motivasi kerja kepada seluruh karyawan agar karyawan perusahaan dapat bekerja dengan bersemangat sehingga akan berdampak positif bagi perusahaan dan tercapainya keinginan dari individu organisasi tersebut, dan melakukan penilaian kinerja karyawan secara obyektif sebagai tolak ukur antara kinerja dan hasil kerja sehingga dapat diketahui sejauh mana pencapaian tujuan perusahaan atas kinerja karyawan, serta memberikan pemahaman budaya organisasi yang baik kepada setiap individu sehingga setiap individu dapat menjalankan budaya organisasi tersebut selama melakukan pekerjaan atau tugas baik didalam organisasi maupun diluar lingkup organisasi agar pelaksanaan budaya organisasi dapat berjalan sesuai dengan harapan dari pembentukan budaya organisasi tersebut.

b. Bagi peneliti dan calon peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau acuan terhadap penelitian yang akan datang dengan tema sejenis. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat mengembangkan wawasan yang kaitannya dengan penemuan indikator-indikator dari variabel karakteristik individu, budaya organisasi, dan motivasi kerja, serta menambah referensi materi yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut.

### DAFTAR PUSTAKA

- Agung Laksono. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok. Jurnal. Depok: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.
- Andy Setiawan. 2012. Pengaruh Karakteristik Individu dan Faktor Pekerjaan terhadap Motivasi (studi pada CV. Bintang Timur Semarang). Jurnal. Semarang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayu Lokita Apriliani. 2013. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Karakteristik Individu terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT Perkebunan Kelapa Sawit Buana Wirasubur Sakti-Kaltim Kabupaten Paser*. Jurnal. Jember: Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Bernadin. 2012. *Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pena Alam.
- Cushway. 2002. *Manajemen Personalia* ", Edisi Keenam, Jilid 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Desi. 2012. *Perilaku Organisasi* ", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Djarmiko Y.H. 2008. *Perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dwi Hardiningtyas. 2004. *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (persero)*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga. <http://www.damandiri.or.id/file/dwihardiningtyasadunaairbab2.pdf> [10 September 2013]
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prenada Media Group.
- ..... 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 3. Jakarta: Kencana.
- Faikhotul Hikmah. 2014. *Pengaruh Servant Leadership, Kepribadian dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada PT PLN Persero Area Jember*. Tidak Diterbitkan. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Faisal. 2007. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: CV. Rajawali. Gujarati, Gujarati. 1997. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Herzberg. 2009. "Organizations (Behavior, Structure, Processes) ", Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Husein Umar. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jonathan. 2006. " Perilaku Organisasi ", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Krisdarto. 2013. " Manajemen Kinerja Sektor Publik ", Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Lisda Rahmasari. 2010. *Pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosi dan*



kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan. Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No. 1. Januari 2012.

Malayu Hasibuan. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Mc. Kenna dan Beach. 2013. “ Manajemen Sumberdaya Manusia ”, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.

Mc. Clelland. 2007. “ Organizational Culture and Leadership “, Third Edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.

Miftah Thoha. 2011. Perilaku Organisasi, Konsep dasar dan Aplikasinya, Cetakan Pertama. Jakarta: Grahaia Indonesia.

Moh As’ad. 2003. Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.

Muchlas. 2013. “ Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”, PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.

Muhammad Fauzi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Lumajang. Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi, Vol. 1, Februari: 1 – 12.

Murti dan Salamah Wahyuni. 2006. Metodologi Penelitian Statistik. Jakarta: Rineka Cipta.

Nasution. 2001. Metodologi Penelitian. Jakarta : Gunung Agung.

Nazir...2004. Metodologi Penelitian. Jakarta: Gunung Agung.

Nugroho. 2005. Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Organ, D.W. 1997. Organizational Citizenship Behavior : Its Construct Clean Up Time. Human Performance, Vol. 10: 85-97.

Poerwadarminto. 2012. Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta: Rineka Cipta.

Podsakoff dan Mackenzie. 2004. Cognitive Versus Affective Determinatints of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Applied Psychology. Vol. 74. No. 1.

Riduwan dan Kuncoro. 2007. Cara menggunakan dan memaknai Analisis Jalur (Path Analisis). Bandung: Alfabeta.

Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi. 2011. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, dan Stephen. 2001. Perilaku Organisasi, Terjemahan Hadyana Pujaatmaka dari Organizational Behavior (1998). Jakarta: PT. Preuhallindo.
- ..... 2006. Perilaku Organisasi; Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- ..... 2008. Perilaku Organisasi / Organizational Behavior. Buku 1 Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Judge. 2013. “Manajemen“, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sarwono. 2006. Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS. Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti, M. Pd. 2001. Produktivitas Kerja Karyawan. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Singgih Santoso. 2002. Statistik dengan SPSS. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- ..... 2002. Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik (cetakan ke-3). Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- ..... 2004. SPSS Statistik Parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. 2006. Metode Penelitian. Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto dan Burhanudin. 2011. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno Hadi. 1991. Analisis Butir Untuk Instrument Angket, Tes, dan Skala Nilai dengan Basica. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Suwadi. 2012. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Camat Terhadap Kinerja Kepala Desa dalam Tugas Pemerintahan di Kecamatan Dolok Masihul. Skripsi. Jakarta: Universitas Terbuka Jakarta.
- Taylor. 2012. “Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi“, Edisi Kedua. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Trihandini, R.A.F.M. 2005. Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Horison, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja (studi kasus pada Hotel Horison Semarang). Tesis. Tidak dipublikasikan. Semarang: Universitas Diponogoro.
- Ulrich, Dave. 1988. A New Mandate for Human Resource. [www.hrequestions.co.nz](http://www.hrequestions.co.nz) [5 Maret 2013].
- Zurasaka. 2008. “Kepemimpinan Dalam Organisasi“, Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta.